



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة الأعمال

أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الانتاجية

إعداد الطالبة/

فاطمة ابراهيم المنيفي

الرقم الجامعي : 243000914

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

قائمة المحتويات

1.....	مقدمة:
2.....	مشكلة الدراسة:
4.....	أهمية الدراسة:
4.....	أهداف الدراسة:
5.....	تساؤلات الدراسة:
5.....	فروض الدراسة:
6.....	الدراسات السابقة:
8.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
8.....	المحور الأول: التنسيق بين الإدارات
12.....	المحور الثاني: تحقيق الإنتاجية
15.....	المحور الثالث: العلاقة بين التنسيق بين الإدارات وتحقيق الإنتاجية
17.....	المنهجية وطرق البحث:
18.....	أدوات الدراسة:
19.....	حدود الدراسة:
20.....	المراجع:

مقدمة:

في عالم الأعمال والإدارة، يُعد التنسيق بين الإدارات عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها بكفاءة؛ فمع تزايد حجم المنظمات وتشعب هياكلها التنظيمية، أصبح من الضروري تحقيق قدر عالٍ من التكامل بين الإدارات المختلفة لضمان انسجام العمليات وتقادي التعارضات التي قد تؤثر على الأداء العام؛ فالمؤسسات التي تفتقر إلى التنسيق الفعال تعاني غالباً من تأخر في تنفيذ المهام، وتكرار غير ضروري للأنشطة، مما يؤدي إلى استنزاف الموارد وتعثر سير العمل، وعلى العكس، عندما يكون هناك نظام تنسيق قوي، يصبح العمل أكثر انسيابية، ويزداد وضوح الأدوار، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، ويعكس هذا الاهتمام المتزايد بالتنسيق حقيقة أن بيئة الأعمال الحديثة تتطلب تضافر الجهود داخل المنظمة، حيث لا يمكن لأي قسم أو وحدة تنظيمية العمل بمعزل عن الآخرين في ظل ترابط المهام والمسؤوليات (يوسف، 2010).

ويعتبر الأداء الإنتاجي من أهم العوامل التي تحدد نجاح أي مؤسسة، إذ يُمثل المقياس الفعلي لكفاءة العمليات التشغيلية ومدى تحقيقها للأهداف المحددة؛ فالإنتاجية لا تعني فقط زيادة حجم المخرجات، بل تشمل أيضاً تحسين مستوى الجودة، وتقليل الهدر، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسات الكبرى والصغرى على رفع كفاءة إنتاجيتها لضمان استمرارها في المنافسة، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها الأسواق العالمية، وعليه، فإن الأداء الإنتاجي يُعد مؤشراً رئيسياً على نجاح أو فشل أي منظمة، إذ ترتبط به عوامل مثل رضا العملاء، وخفض التكاليف، وتعزيز الربحية، وكل ذلك يتوقف على مدى تنظيم المؤسسة لعملياتها الداخلية وإدارتها للموارد المتاحة بفعالية (الإكلبي، 2021).

ولكي تحقق المؤسسات أعلى مستويات الأداء، لا بد من وجود آليات واضحة لضمان التنسيق الفعال بين مختلف إداراتها وأقسامها؛ فالتنسيق يعد العنصر الأساسي في العملية الإدارية، فهو جوهرها والمحرك الرئيسي لها، كما يشكل أساس النشاط الإداري، حيث يُكمل وظيفة التنظيم ويعزز كفاءة الهيكل المؤسسي. يهدف التنسيق إلى معالجة قضية الولاء الوظيفي من خلال تحقيق التعاون التنظيمي، وهو ما أشار إليه برنارد (Barnard) (طشوش، 2019)، حيث يؤكد أن إسهام الأفراد في التنظيم وتحقيق أهدافه يرتبط بمدى الفوائد التي يوفرها لهم التنظيم، وفقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، ويتم ذلك عبر بناء علاقات مترابطة بين الوظائف المختلفة، وتنسيق الجهود البشرية داخل المؤسسة من خلال العمل الجماعي، بهدف تجنب التعارض والتكرار والازدواجية في تنفيذ المهام، ويُعد التنسيق عملية ديناميكية ومتداخلة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث يتم تحقيقه عبر عدة آليات، مثل الاستعانة بالمستشارين، تشكيل اللجان التنسيقية، تعيين أفراد مختصين بالتنسيق، عقد الاجتماعات الدورية، بالإضافة إلى التنسيق الوظيفي والإجرائي، والإشراف المباشر، وتحسين وسائل وقنوات الاتصال (التركي، 2020)؛ فعندما يكون هناك انسجام بين

الإدارات، تصبح العمليات أكثر كفاءة، حيث تُحسن سرعة إنجاز المهام، ويقل الاحتكاك الإداري الذي قد يؤدي إلى تأخير العمل؛ فالمؤسسات الناجحة تعمل على ترسيخ أنظمة تنسيق تتيح نقل المعلومات بسلاسة بين الأقسام، مما يعزز التعاون بين الفرق المختلفة ويساعد في تحقيق الأداء الأمثل، وبالمقابل، فإن ضعف التنسيق داخل المؤسسات يؤدي إلى سوء توزيع الموارد، وغياب الوضوح في اتخاذ القرارات، وارتفاع مستويات البيروقراطية، مما يؤثر سلباً على الأداء العام (دكمار، 2024).

وعلى الرغم من الإدراك الواسع لأهمية التنسيق داخل المؤسسات، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه صعوبات في تحقيقه؛ ففي بعض الحالات، يؤدي غياب آليات تواصل فعالة بين الإدارات إلى ضعف تدفق المعلومات، مما يتسبب في حدوث تضارب في القرارات وتأخر في إنجاز المشروعات، كما أن بعض المؤسسات تعاني من التداخل غير المنظم بين الأقسام، حيث لا توجد حدود واضحة للمسؤوليات، مما يؤدي إلى ازدواجية في الجهود وخلق بيئة من الفوضى الإدارية، وعلاوة على ذلك، فإن مقاومة التغيير داخل بعض المنظمات تعيق تبني استراتيجيات تنسيق حديثة، حيث يميل بعض القادة أو الموظفين إلى التمسك بالأساليب التقليدية في إدارة العمل، حتى وإن كانت أقل كفاءة، وتجعل هذه التحديات من الضروري البحث في كيفية تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر (Elston et al, 2018).

ويكتسب الاهتمام بهذا الموضوع أهمية متزايدة نظرًا للدور الحاسم الذي يلعبه التنسيق الإداري في تعزيز الأداء المؤسسي؛ فمع تزايد تعقيد بيئات العمل، بات من الضروري للمؤسسات تطوير استراتيجيات إدارية حديثة تمكنها من تحسين التنسيق الداخلي وتعزيز الإنتاجية، حيث تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على الأساليب الأكثر فاعلية لتحقيق هذا الهدف، كما تقدم توصيات تساعد المؤسسات على تجاوز العقبات التي تواجهها في تحقيق التنسيق المطلوب؛ فمن خلال فهم أفضل لممارسات التنسيق الناجحة، يمكن للمنظمات تحسين أدائها، وتقليل الهدر في الموارد، وتعزيز بيئة عمل أكثر تكاملاً، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية العامة وقدرتها على المنافسة في سوق سريع التغير.

مشكلة الدراسة:

مع التطور المتسارع في بيئات الأعمال وزيادة تعقيد الهياكل التنظيمية، أصبح التنسيق بين الإدارات عاملاً محورياً لضمان سير العمليات بفعالية وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية؛ فالتنسيق الفعال يتيح للمؤسسات تحقيق التكامل بين أنشطتها المختلفة، وتقليل التداخل في المهام، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار؛ إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات كبيرة في هذا المجال، ومن خلال الوقوف على بعض الفجوات مثل:

الفجوات النظرية: رغم الاهتمام الأكاديمي المتزايد بدراسة العلاقة بين التنسيق بين الإدارات وتحقيق الإنتاجية، إلا أن هناك العديد من الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والاستكشاف، ومن أبرزها:

غياب النموذج النظري الشامل: على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول الإدارة الفعالة، إلا أن هناك نقصاً في النماذج النظرية التي تدمج بين آليات التنسيق الداخلي وأثرها المباشر على الإنتاجية، مما يخلق حاجة إلى بناء إطار متكامل يوضح طبيعة هذه العلاقة بشكل أعمق.

التأثيرات غير المباشرة للتنسيق على الأداء المؤسسي: تركز معظم الأبحاث الحالية على العلاقة المباشرة بين التنسيق والإنتاجية، دون النظر إلى العوامل الوسيطة، مثل ثقافة المنظمة، وأساليب القيادة، والتكنولوجيا المستخدمة في تسهيل التنسيق.

التباين بين القطاعات المختلفة: تختلف بيانات العمل من قطاع إلى آخر، ومع ذلك، فإن معظم الدراسات تتناول التنسيق الإداري بشكل عام دون مراعاة الاختلافات القطاعية التي قد تؤثر على فاعلية التنسيق وعلاقته بالإنتاجية.

الفجوات العملية: فيما يتعلق بالجوانب التطبيقية، تواجه المؤسسات العديد من التحديات عند محاولة تحقيق التنسيق الفعال بين إدارتها، ومن أبرزها:

نقص البنية التحتية التكنولوجية: لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من ضعف في أنظمة المعلومات التي تسهل عملية تبادل البيانات بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ المهام واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

غياب ثقافة التعاون الإداري: في بعض المؤسسات، تسود النزعة الفردية بين الإدارات، حيث تعمل كل إدارة بمعزل عن الأخرى، مما يخلق بيئة تنافسية غير صحية تعيق تحقيق التنسيق المطلوب.

التحديات التنظيمية والإدارية: في المؤسسات الكبيرة، يكون من الصعب تحقيق مستوى عالٍ من التنسيق بسبب تعقيد الهياكل التنظيمية، مما يتطلب استراتيجيات خاصة لتسهيل عمليات الاتصال والتكامل بين الأقسام المختلفة.

وبينما يُعد التنسيق بين الإدارات عنصراً أساسياً لتحسين الإنتاجية، إلا أن هناك العديد من العقبات التي تحول دون تحقيقه بشكل فعال، وتظل هناك تساؤلات حول مدى تأثير تحسين التنسيق الإداري على مستوى الإنتاجية، وما إذا كانت هناك استراتيجيات محددة يمكن أن تساعد في الحد من التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال، وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على دور التنسيق بين الإدارات في تحقيق الإنتاجية داخل المؤسسات، مما يساهم في تطوير الفهم حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال التكامل الإداري. مع تزايد تعقيد الهياكل التنظيمية، أصبح التنسيق بين الإدارات عاملاً رئيسياً لضمان انسجام العمليات وتقليل العقبات التي قد تؤثر على كفاءة الإنتاجية، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

– الأهمية النظرية

من الناحية النظرية، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين التنسيق والإنتاجية، حيث تقدم تحليلاً معمقاً للعوامل التي تؤثر على هذه العلاقة، مما يساعد في تطوير نماذج إدارية أكثر شمولية، كما تساهم في ربط المفاهيم التقليدية للإدارة بنهج حديث يساعد في توضيح التأثيرات غير المباشرة للتنسيق، مثل دوره في تحسين بيئة العمل وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات، وإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن البناء عليه في أبحاث مستقبلية تتناول تحسين كفاءة المؤسسات من خلال التكامل بين إداراتها المختلفة.

– الأهمية العملية

من الناحية العملية، تساعد الدراسة المؤسسات على تبني ممارسات إدارية تعزز التنسيق، مما ينعكس على تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتقليل التعارضات بين الإدارات، كما تسلط الضوء على استراتيجيات يمكن تطبيقها لتحسين سرعة اتخاذ القرارات، وتعزيز الإنتاجية من خلال الحد من التأخيرات التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد، وعلاوة على ذلك، تقدم الدراسة حلولاً تساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية أكثر انسجاماً وكفاءة، ويساهم ذلك في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يوفر التنسيق الفعال ميزة استراتيجية تمكنها من تحقيق أداء مستدام في بيئة الأعمال المتغيرة.

أهداف الدراسة:

يعد الهدف العام للدراسة هو: استكشاف أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات. ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى إلى توضيح العلاقة بين التنسيق الإداري وكفاءة الأداء المؤسسي، وهي كما يلي:

- تحليل تأثير التنسيق بين الإدارات على كفاءة العمليات الداخلية داخل المؤسسة.
- دراسة دور التنسيق بين الإدارات في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

- تقييم مدى مساهمة التنسيق الفعال بين الإدارات في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية.
- استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التنسيق الإداري.

تساؤلات الدراسة:

بناءً على ما تم استعراضه في مشكلة الدراسة، والتي تركز على فهم تأثير التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات؟، ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر التنسيق بين الإدارات على كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة؟
- ما هو دور التنسيق بين الإدارات في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة؟
- هل يساهم التنسيق الفعال بين الإدارات في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية؟
- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التنسيق بين الإدارات؟

فروض الدراسة:

تسعى الفرضيات إلى توجيه الدراسة نحو تحقيق فهم أعمق لأثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات، وتهدف هذه الفرضيات إلى تحليل العلاقة بين التنسيق الإداري وكفاءة العمليات الداخلية، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي قد تعزز أو تعيق تحقيق التنسيق الفعال داخل المنظمات، وبناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الإدارات وتحقيق الإنتاجية في المؤسسات.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الإدارات وسرعة الإنجاز.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الإدارات وجودة العمل.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الإدارات وتخفيض التكلفة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الإدارات ومرونة الأداء.

الدراسات السابقة:

دراسة (الإكلبي، 2021)، بعنوان: "القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الفعالة والمحفزة في تحسين الإنتاجية داخل المنظمة، بالإضافة إلى الكشف عن الأنماط والأساليب القيادية المتبعة لتحقيق الإنتاجية المطلوبة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينتها 52 فردًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المستقبل. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن القيادة ساهمت في توفير بيئة عمل تدعم الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة، كما حرص القادة على تلبية احتياجات العاملين لتحفيزهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الإدارة العليا للعاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية، وتعزيز تبادل المعرفة بين الأفراد لترغيبهم في تحقيق مستويات إنتاجية أعلى، كما أكدت على أهمية تنظيم دورات تدريبية للقادة والعاملين داخل وخارج بيئة العمل لتعزيز مهاراتهم وتحسين الأداء العام.

دراسة (سعيد ومطر، 2020)، بعنوان: "تقييم تجربة انتقال الصلاحيات من الوزارة الاتحادية إلى الحكومة المحلية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير نقل الصلاحيات الإدارية والقانونية والمالية والفنية من الوزارة الاتحادية (الإعمار والإسكان والبلديات) إلى الحكومة المحلية في محافظة ذي قار على الأداء البلدي، وتمحورت مشكلة الدراسة حول كيفية توفير متطلبات تجربة نقل الصلاحيات، بينما سعى إلى تقييم هذه التجربة والتعرف على آليات تنسيق الأنشطة البلدية، وقد تم اعتماد فرضية مفادها أن التحول من النظام المركزي إلى اللامركزي يساهم في تطوير الأداء البلدي، واستهدفت الدراسة القطاع الخدمي في مديرية بلديات محافظة ذي قار، حيث بلغ عدد الموظفين المشمولين بالدراسة 185 موظفًا، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات والاتصالات المباشرة.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن لمقارنة الأنشطة البلدية قبل وبعد نقل الصلاحيات، من خلال توظيف الوسط الحسابي لتحديد نسبة النجاح، وأسفرت النتائج عن عدة استنتاجات، أهمها أن الصلاحيات لم تُنقل بالكامل، مما أدى إلى تداخل في المسؤوليات وعائق أمام تحسين الخدمات، كما تبين أن الهيكل الوظيفي غير متناسب مع متطلبات اللامركزية، مما أثر سلبًا على تنسيق العمليات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد السياسات العامة والصلاحيات بدقة، وإعادة هيكلة التنظيم الإداري ليتواءم مع متطلبات نقل الصلاحيات، إضافة إلى استحداث شعبة متخصصة بالتنسيق داخل المديرية وخارجها لتعزيز كفاءة الأداء البلدي.

دراسة (التركي، 2020)، بعنوان: "أثر التنسيق بين الوحدات الإدارية على فاعلية الشراء"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التنسيق بين الوحدات الإدارية في الشركات التجارية على فاعلية الشراء، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين التنسيق الإداري وكفاءة عمليات الشراء، وتناولت الدراسة مفهوم وأهمية وأهداف التنسيق الإداري، بالإضافة إلى استكشاف العلاقة بينه وبين العمليات الإدارية الأخرى، وتأثيره على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي الشركات التجارية في مدينة عنيزة، السعودية.

وأظهرت النتائج وجود ارتباط ضعيف بين التنسيق الإداري وفاعلية الشراء، حيث تبين أن بعض أبعاد التنسيق، مثل تأثيره على الميزة التنافسية، تكاد تكون معدومة، كما كشفت الدراسة أن العديد من الموظفين في الشركات التجارية يعملون في بيئات تنفقر إلى التنسيق الإداري، نظرًا لأن أولوياتهم تركز على الأجور الشهرية أكثر من جودة بيئة العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أهمية التنسيق الإداري بين الوحدات المختلفة في الشركات التجارية، وتوظيف منسقين متخصصين للقيام بمهام التنسيق، كما شددت على أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين عمليات التنسيق، ووضع آليات واضحة ومحددة تساهم في تعزيز كفاءة عمليات الشراء داخل المؤسسات.

دراسة (Elston et al, 2018)، بعنوان: "خفض التكاليف التعاوني: الكفاءة الإنتاجية باعتبارها علاقة ترابط بين المنظمات العامة"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف دور التعاون بين المنظمات العامة في تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تقليل التكاليف وتعزيز الفعالية التشغيلية، وركزت الدراسة على فهم العوامل التي تحفز التعاون بين المؤسسات العامة، سواء كانت ناتجة عن تعقيد السياسات العامة أو الحاجة إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية عبر دمج الموارد والخدمات، واعتمد الباحثون على نظرية التنظيم لتطوير إطار تحليلي يوضح كيف يؤثر التعاون بين الوكالات الحكومية على تشكيل وإدارة الشراكات، بالإضافة إلى آثاره على الأداء، وناقشت الدراسة التحديات التي تواجه تنفيذ مثل هذه الشراكات، بما في ذلك الاعتماد المتبادل بين المنظمات وتأثير ذلك على الإدارة والحوكمة.

ومن خلال تحليل نماذج التعاون في القطاعات المختلفة، أبرزت الدراسة أن مشاركة الموارد والخدمات، مثل تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، يمكن أن تؤدي إلى تحقيق وفورات الحجم وتحسين الإنتاجية، ومع ذلك، أكدت النتائج أن نجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد على وضوح الأدوار والمسؤوليات، ووجود آليات حوكمة فعالة لضمان التنسيق الفعال بين المؤسسات، وخلصت الدراسة إلى أن التعاون في تقليص التكاليف يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، ولكنه يتطلب إدارة دقيقة لتحقيق التوازن بين الفوائد المحتملة والتحديات التنظيمية المصاحبة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث حول تأثير هذه الشراكات على الأداء العام للحكومات والمؤسسات العامة.

دراسة (Martinez & Hurtado, 2018)، بعنوان: "قضايا الاتصال الداخلي في الشركات: هل تؤثر على الإنتاجية؟"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مشكلات الاتصال الداخلي داخل الشركات على الإنتاجية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين بيئة العمل، والتواصل الداخلي، وكفاءة أداء الموظفين، وقد ناقش الباحثون أهمية الاتصال الداخلي كأداة استراتيجية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الوظيفي، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي فرضتها العولمة على بيئات الأعمال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى موظفين في مختلف الشركات. تم تحليل المشكلات التي تواجه الاتصال الداخلي، مثل ضعف قنوات التواصل، نقص التغذية الراجعة، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسات.

وأظهرت النتائج أن ضعف الاتصال الداخلي يؤثر سلبًا على التحفيز الوظيفي ومستوى الإنتاجية، مما يؤدي إلى تدني الأداء العام للشركات وانخفاض التنافسية في السوق، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الاتصال الداخلي يمكن أن يساهم في تعزيز بيئة العمل، وتحفيز الموظفين، وتحقيق معدلات إنتاجية أعلى، وأوصى الباحثون بضرورة تطوير استراتيجيات تواصل فعالة داخل المؤسسات، تتضمن تحسين آليات التغذية الراجعة، وتعزيز الشفافية في القرارات الإدارية، وتشجيع ثقافة الحوار المفتوح بين الإدارة والموظفين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المحور الأول: التنسيق بين الإدارات

يُعد التنسيق بين الإدارات عنصرًا جوهريًا في نجاح المؤسسات، حيث يساهم في تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ويضمن انسجام العمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الأداء المؤسسي.

مفهوم التنسيق بين الإدارات

يُعتبر التنسيق بين الإدارات من المهام الأساسية للإدارة، حيث يساهم في تحقيق أداء عالٍ للمنظمة عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتنظيمها بكفاءة؛ فالتنسيق يعزز الانسجام والتكامل بين الأنشطة، مما يساهم في إحلال العمل الجماعي محل الفردي لتحقيق الأهداف المنشودة، ومع ازدياد حجم المنظمات، يصبح التنسيق ضرورة حتمية للحفاظ على الطابع النظامي للعمل، بحيث تبدو جميع أجزائها وكأنها وحدة متكاملة، ويُنظر إلى التنسيق بين الإدارات على أنه وسيلة لملاءمة الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، مثل التخطيط، إدارة الموارد البشرية، التدريب، ومشاركة العاملين، مما يساهم في تبادل الخبرات وتحسين تقديم الخدمات والإدارة المالية، كما أنه يساعد في ربط البنية التحتية بالعمليات التشغيلية، مما يعزز تبادل الموارد التنظيمية الجوهرية بين مختلف الإدارات (دكمار، 2024).

وقد ساهم العديد من المفكرين في تطوير مفهوم التنسيق الإداري، حيث تم اعتباره جزءاً من العملية الإدارية الشاملة، التي تشمل التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، التوجيه، التقرير، والتمويل، ويُعد التنسيق موضوعاً يهم العديد من التخصصات، مثل نظرية المنظمة، العلوم السياسية، الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع، والإدارة الاستراتيجية، نظراً لأهميته في تحقيق نجاح المنظمات؛ فالمنظمات تُعتبر أنظمة مترابطة لأنشطة منسقة وسلوكيات متخصصة، مما يتطلب مستويات عالية من التنسيق لضمان كفاءتها وفعاليتها، ويُنظر إليه كاستراتيجية إدارية أساسية تساعد المنظمة على تحسين أدائها من خلال عمليات مستمرة لمطابقة الموارد مع المتطلبات. كما يُعد التنسيق أحد الوظائف الخمس الرئيسية للإدارة، والتي تشمل التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، والتنسيق نفسه، ويشكل التنسيق تحدياً جوهرياً تواجهه جميع المنظمات، حيث يتكون من عنصرين أساسيين: الأول يتمثل في تنظيم الأنشطة المختلفة بطريقة واضحة، والثاني يكمن في توجيه تنفيذ هذه الأنشطة بأسلوب يضمن تحقيق الأهداف المشتركة، مما يجعل الأداء العام أكثر ترابطاً وانسجاماً (سعيد ومطر، 2020).

أهمية وأهداف التنسيق بين الإدارات

تتزايد أهمية التنسيق الإداري مع التطور السريع الذي تشهده تقنيات الإدارة الحديثة، حيث أصبح بمثابة الروح التي تحرك العملية الإدارية؛ فهو يرتبط بشكل وثيق بالتفاعلات الاستراتيجية بين التعاون والمنافسة، إذ أن الأطراف المتنافسة قد تجد نفسها مضطرة إلى تنسيق بعض الإجراءات في مجالات معينة، كما أن التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد غيرت قواعد المنافسة، مما جعل التنسيق أكثر أهمية من أي وقت مضى، خاصة في ظل اعتماد المنظمات المتزايد على الترابط التكنولوجي في تنفيذ أعمالها، ويسهم التنسيق الإداري في تعزيز الاتصال بين الإدارات، وتحسين الإنتاج، وزيادة التمكين الإداري، كما يتيح مراقبة الأداء وتعزيز التعاون لتحقيق ميزات تنافسية، وكلما كان التنسيق أكثر فاعلية، ساهم في تقليل التكاليف المالية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وعلى العكس، فإن التنسيق غير الفعال يؤدي إلى هدر الموارد، وتكرار المهام، وزيادة الروتين، مما قد يتسبب في فشل بعض المشاريع (Elston et al, 2018).

يعد التنسيق عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات، إذ يساهم في إدارة الأنشطة المختلفة بفعالية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وضمان انسيابية العمليات داخل المنظمة، كما يساعد في رفع كفاءة الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، من خلال تعزيز وحدة العمل والتوجيه الفعال، وعلاوة على ذلك، فإن التنسيق الإداري يحقق التكامل بين المنظمة الإدارية والجهات الأخرى، مما يساهم في إنجاز الأعمال بسرعة ودقة، ويعزز مصداقية المنظمة، كما يُعد من المتطلبات الأساسية لنجاح استراتيجيات الأعمال، حيث يساهم في تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات الإدارية، ويضمن التفاهم والتعاون بين المستويات المختلفة داخل المنظمة (Martinez & Hurtado, 2018).

ومن الناحية الاقتصادية، يُعتبر التنسيق أداة استراتيجية لتعزيز استدامة المنظمة وتحقيق مصالحها، حيث يساهم في الوصول إلى الموارد اللازمة، وتوجيه المهام نحو الأهداف المشتركة، كما يساعد في الحد من الصراعات الداخلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز تكامل الأدوار بين الإدارات المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء العام للمنظمة، وبالإضافة إلى ذلك، يعزز التنسيق روح التعاون والتفاهم بين القادة الإداريين، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة، وتحقيق انسجام في السياسات التنظيمية، بما يدعم استقرار المنظمة ويعزز قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة (الدماصي، 2016).

أنواع التنسيق بين الإدارات

يتخذ التنسيق داخل المنظمات أشكالاً متعددة تهدف إلى تحقيق الانسجام بين الأنشطة المختلفة وتعزيز التعاون بين الوحدات التنظيمية، ويمكن تصنيف أنواع التنسيق الإداري كما يلي (دكار، 2024):

التنسيق الداخلي: يهدف إلى تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات داخل المنظمة، من خلال تنسيق الجهود والأنشطة بين الأفراد والأقسام المختلفة، ويساهم هذا النوع في تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف بفعالية، عبر تبادل المعلومات وتوحيد الجهود وإزالة العقبات التي قد تعيق سير العمل (طشطوش، 2019).

التنسيق الخارجي: يركز على تحقيق الانسجام بين أنشطة المنظمة والعوامل الخارجية التي تتعامل معها، مثل الموردين، العملاء، والجهات الحكومية، ويساعد هذا النوع المنظمات على التكيف مع الضغوط الخارجية، مما يتيح لها فرصة أكبر للتفاعل والتكيف مع بيئة العمل الخارجية المتغيرة (يوسف، 2010).

التنسيق الأفقي: يتمثل في التعاون والتواصل بين الوحدات التنظيمية التي تقع على نفس المستوى الإداري داخل المنظمة، ويهدف إلى ضمان التنسيق الفعّال بين الأقسام المختلفة داخل الهيكل الإداري نفسه، مما يساهم في تحقيق التكامل بين الأنشطة وتجنب الازدواجية في العمل (التركي، 2020).

التنسيق العمودي: يعتمد على تدفق الاتصال والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، سواء من الأعلى إلى الأسفل، حيث تُنقل التوجيهات والقرارات من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية، أو من الأسفل إلى الأعلى، حيث يتم رفع التقارير والمقترحات من المستويات الأدنى إلى الإدارة العليا لضمان تدفق المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة (طشطوش، 2019).

التنسيق الزمني: يهدف إلى ضمان تنفيذ الأنشطة وفق جدول زمني محدد، مما يساعد في تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، ويشمل هذا النوع من التنسيق تحديد المواعيد الزمنية للمهام، ومراقبة تقدم العمل، وإجراء التعديلات اللازمة لمواكبة أي تأخيرات قد تحدث أثناء التنفيذ (يوسف، 2010).

التنسيق الفكري: يركز على تحقيق التكامل بين الأفكار والرؤى المختلفة داخل المنظمة، خاصة بين متخذي القرار، مما يساهم في الوصول إلى قرارات جماعية فعالة تعزز من تحقيق الأهداف التنظيمية (طشوش، 2019).

التنسيق المالي: يهدف إلى تحقيق الانسجام بين الأنشطة المالية داخل المنظمة، من خلال تخصيص الموارد المالية لكل نشاط وفق الأولويات المحددة، ويساعد هذا النوع في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية وضمان تحقيق الأهداف المالية للمنظمة بكفاءة (Martinez & Hurtado, 2018).

وسائل تحقيق التنسيق بين الإدارات

يمكن تحقيق التنسيق داخل المنظمة بعدة طرق، من أبرزها (سعيد ومطر، 2020):

- **التنسيق عبر التنظيم البسيط:** يتم ذلك من خلال تجميع الأنشطة المرتبطة معاً داخل وحدة إدارية واحدة تحت قيادة مشتركة، وتحديد أهداف واختصاصات كل وحدة إدارية لضمان انسجام الأداء.
- **التنسيق عبر وسائل الاتصال المختلفة:** يشمل استخدام وسائل الاتصال الرسمية مثل الخطابات والمنشورات الدورية، إلى جانب الاجتماعات الدورية بين أعضاء المنظمة لضمان تدفق المعلومات.
- **التنسيق عبر اللجان المتخصصة:** من خلال تشكيل لجان تعمل على تنسيق الأعمال بين الإدارات المختلفة، بما يساهم في تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة.
- **التنسيق باستخدام وسائل الاتصال الحديثة:** يشمل استخدام التكنولوجيا المتطورة لتسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين الإدارات المختلفة، مما يساهم في تحسين سرعة وكفاءة التنسيق الإداري.
- **التنسيق عبر الاتصالات غير الرسمية:** يعتمد على التفاعل غير الرسمي بين الموظفين عبر قنوات غير رسمية مثل اللقاءات غير المخططة، مما يساهم في تسريع عمليات التنسيق وتعزيز التعاون داخل المنظمة (الدامصي، 2016).

العوامل المؤثرة على نجاح التنسيق بين الإدارات

تتطلب إدارة المنظمة توحيد الجهود وتوجيهها بفعالية، من خلال تحديد الأعمال المطلوبة من كل فرد، وتحديد الزمن اللازم لإنجاز العمليات، إلى جانب تحديد الأسلوب والشكل الأمثل لتنفيذ المهام، ومن هنا تبرز الحاجة إلى وظيفة التنسيق، التي تساعد في تحقيق هذا التكامل، وتزداد أهميتها مع التوسع في استخدام الموارد والتطورات التكنولوجية لتحقيق الأهداف المرجوة (Elston et al, 2018).

يؤثر على نجاح التنسيق عدة عوامل، أبرزها تعيين الوظائف للإدارات المختلفة بطريقة منظمة، وضمان إنجاز الأعمال ضمن الأطر الزمنية المحددة، إضافة إلى تخصيص الموارد المالية بشكل مناسب، ومدى التعاون بين الإدارات المعنية في تنفيذ أنشطة المنظمة، كما أن حجم المنظمة ونموها يمكن أن يزيد

من تعقيدات التنسيق، خاصة عند غياب التخطيط الفعّال، وعدم تطوير مهارات الموظفين، وإهمال الحوافز التي تعزز من شعورهم بالمسؤولية، ومن العوامل الأخرى التي قد تعيق التنسيق، البيئة التنظيمية وهيكلة المنظمة الإداري، حيث أن التنوع في القيم، والميول، والأهداف بين الأقسام المختلفة قد يزيد من تحديات تحقيق التناغم الإداري؛ لذلك، يصبح تبادل المعلومات أمرًا حيويًا لتحسين التواصل بين الإدارات وتعزيز فعالية التنسيق، حيث يساهم في تقريب وجهات النظر وتحديد الأولويات والأهداف بوضوح (سعيد ومطر، 2020).

ويتم تنفيذ متطلبات التنسيق عادة تحت إشراف الإدارة العليا، لضمان توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أن التنسيق بين المنظمات المتنافسة على الموارد المحدودة يمثل تحديًا كبيرًا، مما يستلزم تعزيز التعاون بينها لتجنب الصراعات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وإلى جانب ذلك، يُعتبر التواصل الفعّال من الأدوات الأساسية لتحقيق التنسيق، حيث يساهم في دمج الخطط التنظيمية، وتعزيز استخدام التكنولوجيا، وتمكين الموظفين من استغلال جميع موارد المنظمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة، ويمكن التغلب على مشاكل التنسيق من خلال تطبيقه بشكل مبكر، وتقليل المركزية، وتعزيز أساليب الإدارة اللامركزية، مما يتيح مزيدًا من المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية (دكمار، 2024).

المحور الثاني: تحقيق الإنتاجية

تتمثل الوظيفة الأساسية للإدارة في تحقيق الأهداف المحددة بأعلى مستوى من الكفاءة، وتختلف هذه الأهداف تبعًا لطبيعة نشاط كل مشروع وإمكاناته، إلا أن المبدأ الأساسي الذي يوجه الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين، سواء كان سلعة أو خدمات، بجودة وكفاءة عالية (موسى والصرايرة، 2021).

مفهوم الإنتاجية وأبعادها

تُعد الإنتاجية مفهومًا نسبيًا يعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات بمختلف أشكالها، حيث تتأثر هذه العلاقة بالظروف المحيطة والعوامل البيئية، وتلعب مؤشرات الإنتاجية دورًا هامًا على الصعيدين الاقتصادي والإداري، سواء على المستوى القومي أو داخل المؤسسات، حيث تبرز أهميتها في ضمان استمرارية الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف بكفاءة، ويتضمن تعريف الإنتاجية أكثر من بُعد، ويختلف مفهومها وفقًا للغرض من استخدامها. فقد يتم النظر إليها على أنها العلاقة التي تربط بين المدخلات والمخرجات، أو كمؤشر لقياس الكفاءة والفعالية في الأداء، ويؤثر هذا الاختلاف في تعدد طرق قياس الإنتاجية، كما ينعكس على مدلولها سواء من الناحية الاقتصادية أو من منظور الفكر الإداري، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة (الريح، 2023).

أهمية الإنتاجية

تلعب الإنتاجية دورًا حيويًا في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مختلف المستويات، سواء على مستوى الدولة والمجتمع، أو على مستوى المنظمات، أو الأفراد؛ فعلى المستوى الوطني، تُعتبر الإنتاجية العالية مؤشرًا على تقدم الاقتصاد وزيادة الدخل القومي، مما ينعكس إيجابًا على رفاهية المجتمع من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، وبالتالي تحسين مستوى المعيشة للمواطنين (سالم وابن نجمة، 2021).

أما على مستوى المنظمات، فإن تحسين الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج وتقليل التكاليف، مما يعزز القدرة التنافسية في السوق ويزيد من الأرباح. هذا التحسن يمكن الشركات من الاستثمار في تطوير منتجاتها وتوسيع نطاق خدماتها، مما يساهم في خلق فرص عمل جديدة وتقليل معدلات البطالة (Martinez & Hurtado, 2018).

وعلى الصعيد الفردي، تُعكس إنتاجية الفرد مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يبذله من جهد ومعرفة ومهارة. ارتفاع كفاءة الفرد الإنتاجية يؤدي إلى حصوله على أجر أعلى، وبالتالي تحسين مستواه المعيشي. بالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة الإنتاجية الفردية تعزز من شعور الفرد بالرضا عن الذات وتزيد من فرص التطور المهني (Su et al, 2023).

عناصر القدرة الإنتاجية

القوة العاملة: تشمل جميع العاملين في المنظمة، سواء كانوا مسؤولين عن تشغيل الآلات والمعدات، أو تنفيذ العمليات اليدوية والكهربائية، أو تقديم الخدمات والأعمال الإدارية، ويُعد هذا العنصر من أكثر العوامل تأثيرًا في تحقيق الإنتاجية (الإكلبي، 2021).

التجهيزات الرأسمالية: تتضمن البنية التحتية للمصنع، مثل المباني والآلات والمعدات والأجهزة التي تُستخدم في تنفيذ العمليات الإنتاجية والخدمات المساندة، مما يجعلها من العوامل الأساسية لرفع مستوى الإنتاجية (سالم وابن نجمة، 2021).

المواد الأولية: تشمل المواد الخام واللوازم المختلفة مثل الوقود، المواد الكيميائية، وقطع الغيار، والتي تُعد ضرورية لاستمرار العملية الإنتاجية، ويعتمد توفير هذه المواد على تخطيط محكم لعمليات الشراء، مع ضمان توفرها بالكميات والأسعار المناسبة، وتسليمها في الوقت المحدد لتجنب أي توقف في الإنتاج.

العوامل المؤثرة في تحقيق الإنتاجية

تتأثر الإنتاجية بعدة عوامل تتداخل فيما بينها، ويمكن تصنيفها إلى الفئات التالية (الإكلبي، 2021):

- العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية: تشمل الاستقرار السياسي، السياسات الاقتصادية، والثقافة المجتمعية التي تؤثر على بيئة العمل (موسى والصريرة، 2021).
 - العوامل القانونية والتشريعية: تتعلق بالقوانين والأنظمة التي تحكم العمليات الإنتاجية وتؤثر على سير العمل.
 - العوامل التكنولوجية: تشمل مستوى التكنولوجيا المستخدمة ومدى تحديثها وتأثيرها على كفاءة العمليات.
 - العوامل الإدارية والتنظيمية: تتعلق بأساليب الإدارة، الهيكل التنظيمي، وفعالية التنسيق بين الإدارات.
 - الحوافز المادية والمعنوية: تشمل الرواتب، المكافآت، والتقدير الذي يحصل عليه العاملون.
 - نسبة رأس المال إلى قوة العمل: تشير إلى مدى توفر الموارد المالية مقارنة بالقوى العاملة.
 - القوى البشرية: تشمل مهارات، تدريب، وتأهيل العاملين (الجعفري وعبدالغفار، 2019).
 - ندرة الموارد: مثل الطاقة، المياه، والمعادن الضرورية للإنتاج.
 - التغيرات في قوة العمل: تشمل التغيرات الديموغرافية، المهارات، والتوقعات.
 - الإبداع والتكنولوجيا: مدى الابتكار والتطور التكنولوجي المستخدم في العمليات الإنتاجية.
 - القوة التفاوضية للقوى العاملة: تأثير النقابات والاتحادات العمالية على شروط العمل.
 - نوعية حياة العمل والمناخ التنظيمي: تشمل بيئة العمل، ثقافة المؤسسة، وظروف العمل.
 - الدعم الإداري وثقافة التدريب: مدى دعم الإدارة لتطوير الموظفين وتوفير فرص التدريب.
- يساعد فهم هذه العوامل المؤسسات على تحسين إنتاجيتها من خلال التركيز على المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

استراتيجيات تحسين الإنتاجية

تحسين الإنتاجية يُعدُّ هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات لتعزيز كفاءتها وتنافسيتها. توجد العديد من الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن تطبيقها لتحقيق هذا الهدف. فيما يلي تفصيل لأبرز هذه الاستراتيجيات (Elston et al, 2018):

تقييم وتحليل العمليات الحالية: الخطوة الأولى نحو تحسين الإنتاجية هي فهم العمليات الحالية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، حيث يُوصى بإجراء تحليل شامل للعمليات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تبسيط (سالم وابن نجمة، 2021).

تحديد الأولويات بفعالية: تُعدُّ مهارة تحديد الأولويات من المهارات الأساسية في إدارة الوقت والإنتاجية، ويمكن استخدام أدوات مثل مصفوفة أيزنهاور لتصنيف المهام بناءً على أهميتها وإلحاحها، مما يساعد في التركيز على المهام الأكثر تأثيراً (موسى والصرايرة، 2021).

الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة: تُسهم التكنولوجيا في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء، حيث تُعتبر الأتمتة وتحليل البيانات من الأدوات الفعالة التي يمكن أن تحسّن العمليات وتزيد من الإنتاجية.

تعزيز التواصل والتنسيق: يُعدُّ التواصل الفعال بين أعضاء الفريق عنصراً حاسماً في تحسين الإنتاجية؛ فاستخدام أدوات الاتصال الحديثة ووضع بروتوكولات واضحة يمكن أن يقلل من سوء الفهم ويزيد من كفاءة العمل الجماعي.

الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين: يُعزّز تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج التدريب المستمرة من كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع التحديات، حيث يُؤدّي هذا الاستثمار إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

تطبيق جداول عمل مرنة: توفير جداول زمنية مرنة وخيارات العمل عن بُعد يُلبّي احتياجات الموظفين الفردية، مما يزيد من رضاهم ويُحسّن من إنتاجيتهم (Martinez & Hurtado, 2018).

تعزيز بيئة عمل إيجابية: تُساهم بيئة العمل التي تُشجّع على التعاون وتُقدّر جهود الموظفين في زيادة الدافعية والإنتاجية؛ فتوفير مساحات عمل مريحة وتقدير الإنجازات يُعزّز من روح الفريق (الجعفري وعبدالغفار، 2019).

تبني استراتيجيات تنافسية: يمكن أن يُحسّن تطبيق استراتيجيات مثل قيادة التكلفة أو التمايز من موقع المؤسسة في السوق ويزيد من إنتاجيتها، حيث تُساعد هذه الاستراتيجيات في بناء قدرات تنافسية تُعزّز من الكفاءة (Su et al, 2023).

وبتطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات ملموسة في إنتاجيتها، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام وقدرتها التنافسية في السوق.

المحور الثالث: العلاقة بين التنسيق بين الإدارات وتحقيق الإنتاجية

يعد التنسيق بين الإدارات من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الإنتاجية داخل المؤسسات، حيث يساهم في توحيد الجهود وتنظيم العمل لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛ فالإدارة الفعالة لا تقتصر فقط على التخطيط والتنظيم، بل تعتمد بشكل أساسي على التنسيق بين الوحدات المختلفة لضمان انسجام الأداء وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية، ويُعتبر القائد الإداري هو المسؤول عن

توزيع المهام والاختصاصات بين العاملين، مع العمل على توحيد الرؤية والجهود بين الأقسام المختلفة لتحقيق التكامل المؤسسي (التركي، 2020).

يؤدي التنسيق الفعّال إلى تحسين جودة العمل من خلال خلق بيئة عمل متجانسة، يتم فيها توضيح الأهداف والقرارات لجميع الموظفين بشكل موحد، مما يقلل من حالات اللبس أو سوء الفهم التي قد تؤثر على الأداء، كما أن تعزيز التنسيق بين الإدارات يساهم في اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة في كافة المستويات التنظيمية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة الأداء وخفض التكاليف التشغيلية، خصوصاً فيما يتعلق بعمليات الشراء؛ فالتنسيق الجيد يتيح للشركات إمكانية الحصول على الموارد المطلوبة بالكميات المناسبة وبأقل التكاليف، مما يزيد من كفاءة العمليات الشرائية، ويعزز الإنتاجية بشكل عام (طشوش، 2019).

وبالاعتماد على النظريات الإدارية، سواء المدرسة الكلاسيكية الحديثة أو مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن تحقيق التنسيق بين الموظفين وخلق بيئة تعاونية محفزة للأداء ينعكس إيجاباً على جودة العمل وزيادة الإنتاجية؛ فالاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية للموظفين وتعزيز بيئة عمل داعمة، يساهم في رفع مستوى الحافز لديهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية. وأكد هنري فايول في المنهج السلوكي على ضرورة تعزيز الاتصال المباشر بين الإدارات بدلاً من الاعتماد على الاتصال غير المباشر عبر المستويات العليا، حيث يساهم هذا النهج في تحسين سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات، ويعزز من التنسيق الإداري، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة (التركي، 2020).

لذلك، يمكن القول إن التنسيق بين الإدارات يمثل ركيزة أساسية في تحقيق الإنتاجية، حيث يساهم في تعزيز التواصل الداخلي، وتحسين توزيع المهام، وتقليل التداخل بين الوظائف المختلفة، كما أن تنسيق الجهود بين العاملين يساعد في تحقيق الانسجام التنظيمي ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة ويضمن استدامة نجاحها في بيئة تنافسية متغيرة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على منهجية بحثية متكاملة تهدف إلى استكشاف أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات، وذلك من خلال توظيف منهجيات علمية دقيقة تعتمد على البيانات الكمية والتحليل الإحصائي للوصول إلى استنتاجات موضوعية وموثوقة.

تستند فلسفة الدراسة إلى الفلسفة الوضعية، والتي تقوم على أساس جمع وتحليل البيانات القابلة للقياس والملاحظة بشكل منهجي، مما يعزز من مصداقية النتائج ويحد من أي تحيز شخصي قد يؤثر على دقة الاستنتاجات؛ فمن خلال تبني هذه الفلسفة، يتم التركيز على دراسة العلاقة بين التنسيق بين الإدارات والإنتاجية بطريقة علمية تعتمد على تحليل البيانات التجريبية واختبار الفرضيات المطروحة.

بالنسبة لمنهج البحث، تعتمد الدراسة على المنهج الاستنتاجي، حيث يتم بناء فرضيات واضحة حول العلاقة بين التنسيق الإداري وتحقيق الإنتاجية، ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من خلال جمع وتحليل البيانات الميدانية، حيث يتيح هذا المنهج إمكانية استخلاص استنتاجات دقيقة حول تأثير التنسيق بين الإدارات على مختلف جوانب الأداء المؤسسي، مثل تحسين جودة العمليات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة كفاءة الموارد البشرية والمادية، كما يسمح المنهج الاستنتاجي بتقديم توصيات مبنية على الأدلة العلمية، مما يمكن المؤسسات من تطوير استراتيجيات إدارية أكثر فاعلية.

أما على مستوى استراتيجية البحث، تعتمد الدراسة على الاستراتيجية المسحية، حيث يتم جمع البيانات من عينة واسعة من المشاركين داخل المؤسسات، بهدف الحصول على فهم شامل لممارسات التنسيق الإداري وتأثيرها على الإنتاجية، ويشمل ذلك استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بحيث يتم استهداف موظفين من مختلف الإدارات، إضافة إلى قادة الفرق الإدارية والخبراء في مجالات الإدارة والتنظيم، حيث تسهم هذه الاستراتيجية في تقديم رؤى واقعية حول كيفية تأثير التنسيق بين الإدارات على الأداء المؤسسي، كما تساعد في تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التنسيق الفعال.

وتصنّف الدراسة على أنها بحث كمي، حيث تعتمد بشكل أساسي على جمع وتحليل البيانات الرقمية للوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس، حيث سيتم تطبيق أساليب إحصائية متقدمة لتحليل البيانات المجمعة، مثل تحليل التباين (ANOVA) والانحدار الخطي، مما يتيح فهماً أعمق للعلاقة بين مستوى التنسيق بين الإدارات ومدى تأثيره على الإنتاجية المؤسسية، كما يتم الاستفادة من برنامج SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم على نطاق أوسع من المؤسسات.

وبالإضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة على **الأفق الزمني المقطعي**، حيث يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة دون متابعة المشاركين على مدى طويل، حيث يساعد هذا النهج في تقديم صورة واضحة ومحددة للوضع الحالي لممارسات التنسيق الإداري وتأثيرها على الإنتاجية، مما يسمح بتحليل البيانات بشكل أكثر فاعلية ودقة، كما يوفر هذا الأفق الزمني مرونة في جمع وتحليل البيانات، مما يتيح استخلاص استنتاجات مباشرة يمكن للمؤسسات استخدامها لتحسين عملياتها الإدارية.

أما فيما يتعلق **بطرق جمع وتحليل البيانات**، فتعتمد الدراسة على الاستبيانات المغلقة والمفتوحة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتم تصميم الاستبيان ليشمل أسئلة تقيس مستوى التنسيق بين الإدارات، ومدى تأثيره على جودة الأداء المؤسسي والإنتاجية، إضافة إلى التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التنسيق الفعّال، وبعد جمع البيانات، يتم تطبيق التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات المطروحة، وتقديم استنتاجات دقيقة حول مدى تأثير التنسيق بين الإدارات على تحسين كفاءة العمليات الداخلية وزيادة الإنتاجية.

أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة، تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لتحليل أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الإنتاجية داخل المؤسسات، حيث يُعد الاستبيان من الأدوات الأكثر شيوعاً وفعالية في الأبحاث الكمية، نظراً لقدرته على جمع بيانات موضوعية من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة، مما يتيح تحليل العلاقة بين مستوى التنسيق الإداري ومستويات الإنتاجية بشكل دقيق وموثوق، ويساعد استخدام الاستبيان في تقديم فهم معمق لكيفية تأثير التنسيق الإداري على العمليات الداخلية، وتحليل التحديات التي قد تعيق تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة.

سيتم تصميم الاستبيان بعناية لضمان شموليته لجميع الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث يتضمن مجموعة متنوعة من الأسئلة التي تتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم وتجاربهم فيما يتعلق بالتنسيق الإداري داخل مؤسساتهم، وتشمل محاور الاستبيان عدة جوانب رئيسية، مثل مدى وضوح الاتصال بين الإدارات، وكفاءة توزيع المهام، وتأثير التنسيق على سرعة اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى دوره في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات.

ولضمان الحصول على بيانات تمثيلية ودقيقة، سيتم توزيع الاستبيان على مجموعة متنوعة من الموظفين في المؤسسة المستهدفة، بحيث تشمل العينة موظفين من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، بما في ذلك القادة الإداريون ومديرو الفرق، والعاملون في أقسام التشغيل، والموظفون الإداريون، حيث يهدف هذا التنوع في العينة إلى ضمان تغطية واسعة للخبرات والتجارب المختلفة المتعلقة بموضوع التنسيق الإداري، مما يساهم في الحصول على بيانات أكثر شمولية تعكس التحديات والفرص المرتبطة بعملية

التنسيق داخل المؤسسات، وسيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً كما سيتم التأكيد على أهمية سرية واستقلالية إجابات المشاركين، لضمان حصول الدراسة على بيانات دقيقة وموضوعية بعيداً عن أي تأثيرات قد تؤثر على صدق الإجابات.

وبعد جمع الاستبيانات المكتملة من المشاركين، سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم توظيف أدوات تحليل البيانات مثل تحليل التباين (ANOVA)، والانحدار الخطي، وتحليل الارتباط، لاختبار الفرضيات المطروحة وفهم العلاقة بين مستوى التنسيق الإداري ومدى تأثيره على الإنتاجية، حيث يتيح هذا التحليل الإحصائي إمكانية الكشف عن الأنماط والاتجاهات الرئيسية في البيانات، مما يساعد في تقديم استنتاجات دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: دراسة أثر التنسيق بين الإدارات على تحقيق الانتاجية.

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق البحث خلال العام الدراسي 1446 هـ / 2025 م.

الحدود المكانية: ستجرى الدراسة الميدانية في شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.

المراجع:**– المراجع العربية**

الإكلبي، عايض مسعود بريك. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع35، 306 – 329.

التركي، ريم علي. (2020). أثر التنسيق بين الوحدات الإدارية على فاعلية الشراء: دراسة بحثية وميدانية على موظفي الشركات التجارية – عنيزة – السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع15، 150 – 164.

الجعفري، محمد الناجي، وعبد الغفار، علي عبدالقادر. (2019). دور تبني العاملين للتغيير في إنتاجية المنظمات الخيرية: دراسة على منظمة الرحمة الإسلامية – منظمة الدعوة الإسلامية بالسودان 2005 – 2015 م. المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، ع9، 79 – 106.

دكمار، محمد. (2024). إشكالية التنسيق الإداري بالمغرب. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع74، 265 – 279.

الدماصي، جمال محمد علي. (2016). التنسيق الإداري وعلاقته بالوظائف الإدارية للقيادات التربوية. المؤتمر العلمي الثاني للجمعية العربية للقياس والتقييم بعنوان: تطوير التعليم قبل الجامعي – رؤى مستقبلية، العبور: الجمعية العربية للقياس والتقييم ومدارس طيبة، 297 – 331.

سالم، عطية عبدالواحد، وابن نجمة، سالم مفتاح. (2021). تحسين القدرة الإنتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال: دراسة ميدانية بالشراكة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بمدينة طرابلس. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، مج3، ع1، 112 – 133.

سعيد، عبدالسلام لفنة، ومطر، عمار محمود. (2020). تقييم تجربة انتقال الصلاحيات من الوزارة الاتحادية إلى الحكومة المحلية: دراسة تطبيقية في بلديات محافظة ذي قار. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع52، 498 – 514.

طشوش، هائل. (2019). التنسيق الإداري ودوره في انجاز الاعمال.

<https://linksshortcut.com/YECrV>

موسى، هند راجح، والصريرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية LG. المجلة العربية للإدارة، مج41، ع1، 229 – 255.

يوسف، عواطف أمين. (2010). التنسيق الإداري من وجهة نظر منسوبي ومنسوبات الإدارة العامة بكل من: جامعة الملك عبد العزيز وإدارة التربية والتعليم في محافظة جدة (رسالة ماجستير). جامعة الملك عبد العزيز.

– المراجع الأجنبية

- Elston, T., MacCarthaigh, M., & Verhoest, K. (2018). Collaborative cost-cutting: Productive efficiency as an interdependency between public organizations. *Public Management Review*, 20(12), 1815–1835.
- Martinez, L. A. M., & Hurtado, S. R. F. (2018). Internal communication issues in the firms: Does it affect the productivity?. *Rev. Eur. Stud.*, 10, 1.
- Su, J., Wei, Y., Wang, S., & Liu, Q. (2023). The impact of digital transformation on the total factor productivity of heavily polluting enterprises. *Scientific Reports*, 13(1), 6386.